Congrès de l' AIRHM à Beaune 18 septembre 2014

« Relation d'une belle expérience de créativité lors de la transmission de la Direction de petits services résidentiels et d'accueil de jour pour personnes adultes présentant une déficience intellectuelle »

Tout d'abord, permettez-nous de nous présenter :

Madame Delphine FRAIPONT est, depuis le 01/01/2014, la nouvelle Directrice de l' Asbl LE BERCAIL: elle est jeune, elle est née en 1978 ... Après des études de Psychologie, elle a travaillé, tout d'abord, dans un service résidentiel non subventionné pour personnes adultes présentant une déficience intellectuelle et, également pour la plupart des troubles du comportement ; ensuite, elle a été responsable pédagogique, dans une des quatre plus grandes institutions résidentielles de Wallonie. Avec ses collègues, elle a mené à bien les premières phases de la transformation en profondeur de cette institution : pour des résidents provenant d'une grosse structure isolée, plusieurs maisons ont été ouvertes en ville.

C'est lors du Congrès de l'AIRHM au Mont-Tremblant en 2012 que j'ai fait la connaissance de ce beau projet réalisé, notamment, avec le soutien d'experts québécois.

Madame Delphine FRAIPONT a été engagée le 16 septembre 2013 en tant que Sous Directrice du BERCAIL et en a repris la direction le 1er janvier 2014...

Moi, je m'appelle Michel LAURENT, je suis l'ancien Directeur du BERCAIL, je suis né en 1950, j'avais un frère handicapé qui est décédé à l'âge de 21 ans, je suis licencié en Droit et je suis retraité depuis le 1 février 2014, avec quelques heures encore au BERCAIL en tant que mentor, en tout cas jusqu'au 31 décembre 2014...

L'Asbl LE BERCAIL gère actuellement à Liège (NB notre Ville est la première ville non française à avoir reçu la Légion d' Honneur, en août 1914...) en Belgique 3 services : un Service Résidentiel de Nuit, un Service Résidentiel et un Service d'Accueil de Jour pour Personnes Adultes présentant une déficience intellectuelle légère ou modérée pour la plupart de nos usagers.

L'Asbl LE BERCAIL a été créée en 1974 suite à une réunion qui avait eu lieu au Jean Del' Cour, un atelier protégé de Liège. Le Directeur de cet atelier avait posé aux parents et familles cette question ; « Que deviendront vos enfants lorsque vous ne serez plus là ? »
Le Home pour travailleurs LE BERCAIL s'est ouvert en juin 1980. Au début, il accueillait 30 travailleurs avec assez peu de personnel...

Pour ma part, j'ai été engagé le 1 er novembre 1979 en tant que Directeur Administratif et Philibert BOILEAU, un Directeur pédagogique a débuté le 1 er décembre 1979. A ses débuts, le BERCAIL avait une direction bicéphale avec ses avantages et ses inconvénients...

Depuis, beaucoup d'eau a coulé sous les ponts de la Meuse... à Liège et ailleurs...

Mon collègue Directeur, Philibert BOILEAU est, hélas, tombé malade puis décédé.

LE BERCAIL qui accueillait aussi des personnes présentant un handicap physique s'est consacré uniquement aux personnes présentant une déficience intellectuelle.

L'AWIPH (Agence Wallonne pour l'Intégration des Personnes Handicapées) est devenue notre pouvoir subsidiant.

LE BERCAIL a, ensuite, ouvert un Service d'Accueil de Jour dénommé LI BRICOLEU, situé à 5 km de nos services résidentiels.

Actuellement, la population hébergée au BERCAIL et accueillie au BRICOLEU est composée de personnes adultes, la plupart qualifiées de déficientes intellectuelles légères ou modérées, certaines d'entre elles ayant travaillé en atelier protégé ... A ce jour, il ne reste qu'un de nos résidents qui travaille en Entreprise de Travail Adapté.

En Wallonie belge, depuis quelques années et au cours de celles qui viennent, un grand nombre de Directrices et de Directeurs de services pour personnes adultes présentant une déficience intellectuelle sont partis ou partiront à la retraite.

Souvent, ces retraité-e-s et futur-e-s retraité-e-s ont travaillé ou travaillent dans leur service depuis des dizaines d'années et, parfois, depuis leur ouverture… Plusieurs ont, avec d'autres, créé leur institution ou sont à l'origine du projet...

Bien souvent, il n'est pas aisé pour la nouvelle Directrice ou le nouveau Directeur de prendre le relais, et …. pour l'ancienne Directrice ou le nouveau Directeur de s'en aller… ; la transmission ne se passe, hélas, pas toujours bien... : maladie, souvent grave, ou même décès de l'ancien-ne, non recours du nouveau ou de la nouvelle aux connaissances et expériences de l'ancien-ne, non reconnaissance du travail accompli (balayage)…

Rares sont celles et ceux qui arrivent au bout de leur carrière en bonne santé...

Par ailleurs, que de changements intervenus dans la fonction de Direction depuis la fin des années 1970 et les années 1980, en ce qui concerne la représentation du handicap, la place des personnes dites « handicapées » dans la société, le recours aux services généraux, l'évolution des pouvoirs

subsidiants, la professionnalisation et l'engagement des intervenant-e-s, les cultures de travail, les contraintes de plus en plus importantes, les nouvelles technologies, les législations et réglementations ressemblant de plus en plus à des couches de lasagnes ou de mille-feuilles qui s'empilent à l'infini...

Comment effectuer une transmission respectueuse de chacun-e, en gardant les valeurs institutionnelles qui restent pertinentes, en profitant des expériences (tant positives que négatives) des ancien-ne-s et des compétences, managériales et autres, des nouveaux-velles afin que les usagers des services, leurs familles et les équipes, (sans oublier les multiples partenaires), vivent au mieux ce passage… ?

Que mettre en place, en cette période de turbulences, notamment au niveau des pouvoirs publics, afin que les services digèrent au mieux les changements de réglementations et de législations, fonctionnent, le plus harmonieusement possible, en dépit des restrictions financières imposées par les pouvoirs subsidiants et des diminutions de leurs dotations et puissent répondre à l'augmentation du nombre de personnes ayant besoin de services spécialisés en raison notamment de l'allongement de la durée de leur vie.

En ces contextes difficiles, une belle transmission nécessite une solide dose de créativité chez chacune et chacun.

Au cours de cette intervention, nous souhaitons, en pointant quelques exemples de créativité, vous partager ce qu'il nous a semblé important de mettre en place dans notre association afin que le passage du flambeau soit le plus agréable et le plus fructueux pour chacun-e !

UNE REPRESENTATION EQUILIBREE DE LA FONCTION DE DIRECTION : « FORT »

Un collègue, Philippe CAMBIER décrit ainsi, avec beaucoup de justesse, la fonction de direction d'un service.

*« Dans une institution, je prône la théorie des 4 piliers à savoir : la **Finance** (administration, situation financière de l'institution), **l'Objectif** (la mission de l'institution, son projet pédagogique), **les Résidents** (leurs épanouissements au sein de l'institution, l'attention qui leur est accordée, les PAI), **les Travailleurs** (politique de management: la reconnaissance, la motivation, l'évaluation, la formation). Si vous prenez la première lettre de chaque pilier, vous formez le mot **"FORT"**, Cette force trouvera toute son énergie dans la combinaison cohérente et équitable des 4 piliers… Le fruit du travail d'équipe et la façon de manager du directeur dessineront le toit de cette maison.*

Si vous privilégiez un pilier aux dépens des autres, vous fragilisez automatiquement l'édifice. (Par exemple, si vous faites des excès dans les dépenses ou l'inverse au détriment du bien-être des résidents et de la qualité du travail, il est clair que votre mission sera fragilisée; Si vous ne reconnaissez pas vos employés et ouvriers dans leurs fonctions respectives, vous risquez de devoir faire face à une démotivation se traduisant notamment par un plus grand taux d'absentéisme, des tensions entre les personnes…. Si vous n'avez pas cette attention particulière à l'égard des résidents, vous risquez également de créer des tensions, des réactions de la part de ces derniers et de leur famille) ».

Je suis tout à fait d'accord avec cette perception et suis convaincu « *qu' il y a lieu de faire appel à l'intelligence collective et d'exclure un management toxique, en alliant sérénité, efficience et efficacité.* »

Pour nous, la fonction de direction est, avant tout, un service, une fonction d'exception, entre décision et solitude, une fonction difficile, parfois contestée et aussi passionnante, comme il l'a été souligné lors de la journée qui a été organisée le jeudi 24/10/2013 aux Moulins de Beez par FEDEPRO sur le thème de la loi sur le bien-être au travail et la fonction de direction.

LA DECISION DE DEPART A LA RETRAITE DE l'ANCIEN DIRECTEUR :

A la fin des années 1990, je me suis senti de plus en plus fatigué...

Sans doute en raison de plusieurs causes internes dues à mon caractère et à mon histoire : difficulté de dire non, difficulté de (me) fixer et de tenir des priorités, difficulté de déléguer, perfectionnisme, tendance à recourir à la procrastination dans certains domaines, difficulté de partager, aux membres du personnel, les informations que je recevais concernant l'avenir du secteur et d'introduire les changements nécessaires dans nos services, empathie excessive et souci de trop protéger...

et aussi.. externes : complexification croissante au niveau des réglementations en matière de travail et autres, multiplication des contraintes, syndicalisation de certains membres du personnel, évolution de notre fonction...

Pour moi, par rapport au début des années 1980, le métier de Directeur avait changé profondément...

N'oublions pas que j'ai débuté mon travail de Directeur quand il n'y avait pas encore dans notre institution de télécopieur (nous utilisions des carbones), d'ordinateur, de téléphone portable (nous utilisions des sémaphones), de système de localisation mondial (GPS) (nous utilisions des cartes), de doodle (nous envoyions des invitations imprimées ou écrites à la main), quand il était simple d'établir des horaires de travail, lorsque tout ne se discutait pas...

Et comme me le disait une amie libanaise, j'avais et j'ai, toujours, tendance à « *tenir dix pastèques à la main... »*

Ce qui me maintenait, c'était le sens de mon travail, le désir de toujours apprendre, l'attachement aux usagers de nos services, ma participation à des activités avec eux, les contacts avec les collègues directrices ou directeurs d'autres services, la participation à des rencontres et des Congrès comme ceux de l'AIRHM...

Dans un premier temps, en avril 2009, j'ai demandé au Conseil d'Administration de notre Asbl de pouvoir passer en plan Tandem à mi-temps...

Comme je restais le seul Directeur et que je n'avais pas modifié correctement l'organigramme, je me suis efforcé de réaliser en un mi-temps (de plus en plus théorique...) ce que je ne parvenais pas à réaliser en un temps plein...

La suite était prévisible ... : fatigue toujours plus présente, augmentation de mes problèmes de santé (prise de poids en raison notamment du stress et aussi d'une consommation importante de chocolat, apnées du sommeil...)

Par ailleurs, j'étais, à partir d'avril 2010, devenu un heureux grand père (trois petits enfants actuellement) et je fais partie de la génération sandwich me souciant à la fois de la génération qui me précède (en l'occurrence ma belle-mère âgée, bientôt, de 95 ans) et les générations qui me suivent (enfants et petits-enfants ayant besoin du soutien de leurs parents et grands parents).

A la fin 2012 et au début 2013 surtout, j'ai constaté, entre autres, un écart de plus en plus grand entre ce que j'estimais devoir être et faire dans ma fonction et ce que j'étais et je faisais réellement, je me sentais dépassé par la multiplication et la complexification des réglementations, je ressentais un manque de patience à l'égard de la délégation syndicale ; j'avais fait mon temps, j'avais atteint mes limites, d'autant plus que de gros changements s'annonçaient à l'horizon du côté des pouvoirs subsidiants et que je ne me voyais pas les implémenter au BERCAIL... J'avais aussi difficile de me faire confiance et n'appréciais pas trop les conflits...

J'ai réfléchi longuement, ai rencontré des collègues qui avaient pris leur retraite avant 65 ans et en étaient contents, et je me suis dit qu'il était temps de faire pareil...

Comme le disait Jacques BREL, *« ce qu'il y a de difficile pour un homme qui habiterait Vilvoorde et qui voudrait aller à Hong Kong, ce n'est pas d'aller à Hong Kong, c'est de quitter Vilvoorde... »*

L'ENGAGEMENT DE LA NOUVELLE DIRECTRICE :

En mars 2013, l'ancien directeur annonça au Conseil d'Administration son désir de prendre sa retraite.

La suite fût rondement menée...

- Rédaction d'une offre d'emploi en se basant sur celle d'un autre service (grand merci à André LEVEAUX !),
- Appel à un service de conseil en matière de recrutement (re grand merci à André LEVEAUX !), qui nous a suggéré une procédure de recrutement et des précisions à apporter dans l'offre d'emploi concernant en matière de missions principales liées à la fonction du nouveau Directeur ou de la nouvelle Directrice,
- Publication, en mai 2013, de l'offre d'emploi : dans le profil repris dans cette offre d'emploi, figuraient notamment : *« avoir de bonnes capacités d'analyse globale et stratégique, démontrer de très bonnes aptitudes à la communication orale et écrite, être organisé, rigoureux et orienté résultat, être proactif et savoir prendre les initiatives utiles, avoir de bonnes capacités d'écoute, d'empathie et savoir être assertif, disposer de bonnes compétences en management (recrutement, coaching, évaluation…) et en négociation avec les différents partenaires, avoir la maîtrise des outils informatiques, faire preuve d'un esprit créatif et enthousiaste, être éthique ment irréprochable, avoir les disponibilités horaires pour exercer cette fonction. »*
- Examen, en juin 2013, de la trentaine de candidatures reçues (nous avions reçu une candidature interne) par un petit comité composé de la Présidente du Conseil d'Administration, de l'Administrateur Délégué, d'un Administrateur et du Directeur de l'époque : 12 correspondaient au profil recherché.
- Interview par ce comité de 5 candidat-e-s,
- 4 candidatures sont retenues et transmises au service de conseil en matière de recrutement pour un entretien de motivation, complété d'un test de personnalité GARUDA)

- Choix de la future nouvelle Directrice par le comité.
- Présentation de la future nouvelle Directrice à la réunion du Conseil d'Administration du 7 août 2013,
- Engagement sous contrat à durée indéterminée avec clause d'essai de 6 mois, avec entrée en fonction au 16 septembre 2013 en tant que sous-directrice et au 1 janvier 2014 en tant que directrice.
- Départ à la retraite de l'ancien directeur le 1 février 2014 avec des activités limitées de mentor à partir du 1 février 2014.

LA TRANSMISSION DE LA DIRECTION :

Dès avant son entrée en fonction, Madame Delphine FRAIPONT s'est déjà investie au BERCAIL en venant à des réunions du Conseil d'Administration, à des réunions avec l'équipe de direction, en rencontrant le personnel et les résident-e-s, en participant à des activités avec nos usagers...

Au début de son travail au Bercail, nous participons, tous les deux à une réunion avec la Délégation Syndicale concernant le règlement de travail. Je « pète les plombs » et quitte la réunion... Madame FRAIPONT reprend ma place suite à l'interruption de séance et assume parfaitement depuis lors ces réunions syndicales ; pour ma part, je n'ai plus jamais remis les pieds à ces réunions et j'en suis fort aise...

En janvier 2014, je remets à la Directrice les clés du coffre-fort, sans en garder une pour moi.

A la mi-janvier 2014, je lui demande de changer le mot de passe de la boîte électronique de la direction afin que je n'y aie plus accès. Un fameux stress en moins pour moi...

LES NOMBREUX DEFIS A RELEVER PAR LA NOUVELLE DIRECTRICE :

Ces défis répondent à des menaces internes ou externes ainsi qu'à des changements qui interviendront prochainement du côté des pouvoirs subsidiants...

Dans son Travail de Fin d'Études de Gestion de centres pour personnes en situation de handicap rédigé en mai 2014, Madame Delphine FRAIPONT a distingué « quatre axes ». Je les ai complétés en fonction de l'actualité récente...

a) l'axe financier :

- déficit de l'Asbl au niveau des frais de personnel : par rapport aux normes de subsidiation le BERCAIL dispose de plus de personnel, celui-ci est très qualifié et a beaucoup d'ancienneté. Jusqu'à présent, ces frais excédentaires étaient financés par des recettes exceptionnelles : dons, legs, intérêts financiers... ; hors, ceux-ci diminuent d'année en année...

- menaces et donc enjeux au niveau de l'Europe : perspectives d' égalité de concurrence entre les Asbl subventionnées ou non, entre le secteur marchand et le secteur à profit social, de libéralisation, de marchandisation et d'assujettissement à la TVA des services d'aides aux personnes. Dettes publiques excessives de la Belgique et des entités fédérées et nécessité de faire des économies...

- menaces et donc enjeux au niveau de la Wallonie : nouvelle organisation de la Belgique et transferts de compétences du niveau fédéral au niveau régional, sans le financement intégral…

- menaces et enjeux au niveau de l'État fédéral belge : 17 milliards d'€ à trouver d'ici 2019, dont 2 milliards pour la Wallonie...

- menaces et donc enjeux au niveau des subventionnements wallons : indexation et prise en compte des anciennetés remises en question, difficultés budgétaires de l'AWIPH (il manquerait 20 millions pour le budget 2015 de l'AWIPH qui représenterait 7 % du budget de la Wallonie) NB le budget de l'AWIPH de 2013 était de 667,3 millions d'euros (Parlement Wallon : séance du 16/4/2013, n° 788 (2012-2013 n° 1)), La Belgique et la Wallonie (l' entité fédérée qui subventionne l'Awiph) doivent effectuer des économies..., diminutions des subsides d'aide à l'emploi, étude par l'AWIPH d'un nouveau mode de subventionnement des personnes en situation de handicap en fonction de l'intensité de soutien dont elles ont besoin, peu importe l'endroit où elles sont accueillies…

b) l'axe de la mission et du projet pédagogiques :

Jusqu'en 2014, LE BERCAIL accueillait, principalement, des personnes adultes présentant une déficience intellectuelle légère ou modérée, avec peu de troubles associés et très peu de difficultés de mobilité. N'oublions pas que le BERCAIL avait été créé, à l'origine, pour des personnes handicapées travaillant en atelier protégé.

En raison, d'une part, de l'évolution de la prise en compte des personnes en situation de handicap dans la Société et, d'autre part, du contexte économique difficile, les missions prioritaires actuelles assignées à l'Awiph en ce qui concerne les Services Résidentiels pour Adultes deviennent :

- « le développement de soutiens adaptés en fonction des personnes handicapées (inclusion, participation sociale, création de Services de Logement Supervisé pour les personnes plus autonomes...) »

- « le développement d'un plan « grande dépendance » ayant pour objectif l'ouverture de places pour des personnes très dépendantes, suite aux injonctions de l'Europe à l'encontre de la Belgique pour violation de la Charte Sociale Européenne.

« Il est important et primordial que le BERCAIL s'inscrive dans cette dynamique. »

c) l'axe des bénéficiaires :

« Pour la plupart, les personnes accueillies au BERCAIL et au BRICOLEU le sont depuis plusieurs dizaines d'années. » Les résident-e-s disposent d'une chambre individuelle et, dans toute la mesure du possible, notre association s'est efforcée de respecter leur liberté de choix et de les stimuler à donner leurs avis et à être acteurs de leur vie. Le BERCAIL et le BRICOLEU visent, à chaque instant, la bientraitance de leurs usagers.

Jusqu'à présent, l'institution fonctionne encore beaucoup trop sur le régime du « All inclusive ».

d) **l'axe des travailleurs :**

« La grande majorité des travailleurs de notre association y travaillent depuis plus de 15 ans et pour la plupart le BERCAIL ou LE BRICOLEU constitue leur seule expérience professionnelle dans le domaine du handicap.

La pyramide des âges est assez élevée.

Certains travailleurs ont diminué leur temps de travail, ce qui est particulièrement le cas pour les membres du staff pédagogique : notamment pour la chef de groupe en plan Tandem mi-temps. Ceci pose des difficultés : dans sa fonction, elle reste l'interlocutrice privilégiée de la direction mais elle a délégué une partie de ses tâches à une chef-éducatrice, également à temps partiel... Une série de tâches des responsables pédagogiques est donc confiée à l'équipe éducative, qui estime, de son côté, manquer de temps pour accompagner les bénéficiaires... »

L'ancien Directeur avait tendance à (trop) protéger le personnel et le personnel avait tendance à (un peu) dormir sur ses lauriers…

Je rajouterais **l'axe des réglementations,** de plus en plus nombreuses et complexes, créant, je trouve, une certaine insécurité car nous ne savons, jamais, si nous sommes totalement en règle (nous ne le

sommes pas, évidemment …) ; même si nous connaissions chaque réglementation, les appliquer toutes nous conduirait à l'asphyxie…

L'excès de règles ne peut-il pas aussi mener à une perte du bon sens et de la responsabilité ?

Parmi toutes les réglementations, relativement récentes, à appliquer, citons : la loi sur le bien-être au travail, la loi contre le harcèlement, la législation sur le burn out, les marchés publics, l'harmonisation des statuts des employés et des ouvriers, la législation sociale, la réglementation des soins infirmiers…

Et quand les institutions sont soumises à de plus en plus de contraintes, certaines s'avérant même contradictoires, que peuvent encore demander les directions aux membres de leur personnel, sans être taxées d' harceleuses, de créatrices de burn-out ?

CHANGEMENTS A OPERER :

« En raison du contexte et des nouvelles réalités, il est clair que le BERCAIL et le BRICOLEU doivent évoluer afin d'assurer leur pérennité... »

Comme l'écrit Monsieur Patrick LEFEVRE dans son livre « Guide du métier de cadre en action sociale et médico-sociale », cité par Madame Delphine FRAIPONT : *« changer, c'est anticiper, se prendre en charge, agir sur le déterminisme et faire de l'incertitude un moyen de mobilisation et de transformation ».*

Madame Delphine FRAIPONT poursuit : *« L'ancien directeur était, lui-même, très conscient de tous ces enjeux, menaces, contraintes et de la nécessité de changer. A maintes reprises, il avait tiré la sonnette d'alarme et communiqué aux responsables pédagogiques ses craintes et les informations qu'il recueillait. Il avait toujours été transparent avec le personnel quant à l'avenir. Cependant, il n'avait pas été pris au sérieux. Même si les responsables soulignent, à l'heure actuelle, que ce discours de changement est bien présent au sein de l'Asbl depuis plusieurs années, elles avouent que les réflexions et les actions menées ne l'ont pas été dans le sens de l'innovation, mais plutôt dans le sens d'une continuité de ce qui a toujours été fait. »*

En février 2014, Madame Delphine FRAIPONT a établi une liste des changements à opérer et l'a soumise au Conseil d'Administration qui les a approuvés.

Ces changements portaient et portent, principalement, sur un équilibrage, au cours des années à venir, entre les frais de personnel (réduction...) et les subsides, sur l'accueil de résidents supplémentaires et plus dépendants, sur l'étude de la création d'un service de logement supervisé,

sur des économies en matière de frais fonctionnement et, notamment, d'énergie, sur l'établissement d'un nouvel organigramme et sur l'engagement d'un-e responsable pédagogique à temps plein ayant une vision globale du secteur, de ses défis et de ses enjeux.

L'APPORT DE LA CREATIVITE :

« Osez, changez, innovez ! » C'est ce que prônait Géraldine TRAN dans l'éditorial de la revue ATHENA n° 296 de décembre 2013.
Comme elle l'écrit : *« les spécialistes sont unanimes : la clé pour un un avenir radieux est l'INNOVATION. Innover, ça veut dire quoi ? C'est avant tout un changement, un mouvement, un processus. C'est améliorer ... un service... déjà existant. Innover ce n'est pas seulement inventer, cela doit aboutir à une application... C'est un concept fondamental ...pour un développement durable et une société pérenne. »*

D'après WIKIPEDIA, *« La créativité décrit — de façon générale — la capacité d'un individu ou d'un groupe à imaginer ou construire et mettre en œuvre un concept neuf, un objet nouveau ou à découvrir une solution originale à un problème.*
Elle peut être plus précisément définie comme « un processus psychologique ou psycho-sociologique par lequel un individu ou un groupe d'individus témoigne d'originalité dans la manière d'associer des choses, des idées, des situations et, par la publication du résultat concret de ce processus, change, modifie ou transforme la perception, l'usage ou la matérialité auprès d'un public donné. ». Elle croise notamment la créativité individuelle avec la sérendipité; l'aptitude à utiliser des éléments trouvés alors qu'on cherchait autre chose.

Opérationnellement, la créativité d'un individu ou d'un groupe est sa capacité à imaginer et produire (généralement sur commande en un court laps de temps ou dans des délais donnés), une grande quantité de solutions, d'idées ou de concepts permettant de réaliser de façon efficace puis efficiente et plus ou moins inattendue un effet ou une action donnée.

La créativité s'évalue donc par les délais de réponse, la rapidité de production, la quantité de solutions, l'efficacité puis l'efficience et l'originalité (définie comme l'inverse de la banalité). »

La transmission de la direction du BERCAIL a bénéficié de beaucoup de créativité de la part de la nouvelle Directrice, des usagers, des équipes et de l'ancien Directeur : fêtes multiples, beaucoup de reconnaissance réciproque...

Et de l'innovation et de la créativité, la nouvelle Directrice et nos services en auront bien besoin afin de relever, au mieux, les nombreux défis qui se présenteront au cours des prochaines années :

vieillissement des usagers, accueil de plus de personnes et plus dépendants (« faire plus avec moins ! »)

LE SOUTIEN APPORTE A LA NOUVELLE DIRECTRICE PAR L'ANCIEN DIRECTEUR :

Comme la transition était assez courte, la nouvelle Directrice et le Conseil d'Administration proposèrent rapidement à l'ancien Directeur de continuer d'accompagner et conseiller encore quelques temps Madame FRAIPONT.

Il m'avait été recommandé de, surtout, ne pas jouer à la Belle Mère...et j'étais bien d'accord...

En en parlant avec Luc GRAVEL, un autre ami québécois, il suggéra, à très bon escient, à Madame Delphine FRAIPONT et à moi-même que cette poursuite s'effectue dans le cadre d'un mentorat...

Voici la définition trouvée sur Wikipédia :

« Dans la mythologie grecque, Mentor est le précepteur de Télémaque et l'ami d' Ulysse. Par assimilation, un mentor est un conseiller expérimenté, attentif et sage auquel on fait entière confiance. Il ne faut pas confondre "mentorat" et "coaching" qui sont deux concepts différents. »

"Dès le début du XVIIIe siècle, son nom (MENTOR) passe dans la langue comme substantif pour désigner une personne très expérimentée dans un domaine qui accompagne ***une autre personne souvent plus jeune*** *et moins expérimentée* ***(mais non moins motivée),*** *en réfléchissant, conseillant, et donnant du soutien moral* ***pour l'aider à se développer ou à débuter avec succès dans sa fonction"***

Nous avons trouvé ce rôle très approprié...
Ce que nous avons convenu, aisément, au départ c'est que, dans le cadre de mon rôle de mentor, je n'étais plus directeur mais devenais uniquement conseiller de la directrice…, sans rôle hiérarchique vis à vis du personnel...
Du 1 février 2014 au 15 mai 2014, je me suis efforcé de jouer au mieux ce rôle de mentor deux journées (partiellement rémunérées) par semaine ; depuis le 16 mai 2014, je suis passé à une journée (partiellement rémunérée) par semaine...

De mon côté, cela me permet, après plus de 34 ans et 3 mois, de quitter le BERCAIL en douceur...

PERCEPTION, EN SEPTEMBRE 2014, DE L'ANCIEN DIRECTEUR :

Pour moi, cette transmission s'est passée très vite...
Actuellement, bien qu'assez fatigué, je me sens plus détendu, moins stressé, moins préoccupé notamment les nuits... Du côté de ma santé, j'ai maigri, je mange moins de chocolat... , je dors mieux, mes apnées du sommeil ont diminué, j'ai moins d'hypertension…
J'espère que ce n'est pas un système de vases communiquant…

Mon entourage et des ami-e-s disent que j'ai rajeuni...

Ce mieux ne va pas sans quelques regrets de n'avoir pas davantage amené le BERCAIL vers le changement et d'avoir refilé pas mal de grosses « patates chaudes » à la nouvelle Directrice... Sans trop de succès, j'avais essayé de conscientiser les responsables pédagogiques des évolutions nécessaires de nos services, j'avais licencié, avec beaucoup de difficultés, un membre du personnel excédentaire...
Au cours de dernières années, les plus grandes actions de changement de ma part ont été ma décision de prendre une retraite anticipée et de demander au Conseil d'Administration d'engager un nouveau Directeur ou une nouvelle Directrice. Nous avons fait un excellent choix...

Par rapport à Madame Delphine FRAIPONT, je me suis efforcé et continuerai à la soutenir au maximum, tout en lui laissant tout à fait carte blanche dans l'accomplissement de la mission qui lui a été confiée par le Pouvoir Organisateur.

Ma plus grosse difficulté, qui s'atténue tout doucement…, est de trier les divers documents que j'ai accumulés depuis novembre 1979 et de jeter ceux qui ne pourraient plus être utiles ou qui ne sont plus nécessaires… En 34 ans et 3 mois, il en reste des paquets à liquider… Dans ce domaine aussi, je dois apprendre à lâcher prise… Je suis sur la bonne voie, enfin j'espère…

Personnellement, tout à fait indépendamment du BERCAIL et de Madame FRAIPONT, du côté matériel, ma retraite se passe un peu comme le récit de ces parents qui espéraient voyager en Italie et qui se retrouvent en Hollande… ou en Belgique ...j'espérais disposer d'une pension de retraite d'un montant confortable mais ce n'est pas tout à fait le cas... Avec un Win for Life gagnant ce serait parfait… Et ne dit-on pas : « moins de biens, plus de liens... »

Ceci est une autre histoire …

Michel LAURENT

PERCEPTION, EN SEPTEMBRE 2014, DE LA NOUVELLE DIRECTRICE :

Cela fait déjà un an que ma nouvelle aventure a commencé au Bercail, et un an, c'est une période bien nécessaire pour pouvoir s'assoir un peu plus confortablement dans sa nouvelle fonction !

Mon arrivée au Bercail, c'est le début d'une nouvelle fonction jamais expérimentée, la fonction de direction. C'est également la découverte d'un nouvel environnement, d'une nouvelle organisation de travail et de vie de famille, une nouvelle découverte de soi-même.

C'est la découverte des bénéficiaires, des différents services, des membres du personnel, des familles, du conseil d'administration, du réseau extra muros.

La découverte du Bercail, c'est la découverte du présent, du passé et de l'héritage, de l'avenir et des enjeux ; la découverte d'une philosophie et d'une culture.

Bref, une situation plutôt déroutante alors qu'on doit en prendre le volant !

Je peux dire que j'ai eu la chance de débuter cette fonction au Bercail !

Depuis le 1er jour, Michel LAURENT a mis beaucoup d'énergie dans la transmission et dans mon intégration au Bercail. Il a organisé des rencontres de tous types, avec le personnel, les bénéficiaires et le réseau. Il m'a tendu les rennes dès le début, plaçant par exemple symboliquement sa chaise en recul lors de réunions auxquelles nous participions tous les deux.

Il m'a soutenu à tous moments et encore plus particulièrement lorsque la tâche était plus compliquée à gérer de mon côté : écoute, recherche, documentation, contacts divers, présence….

Il m'a guidé dans les dédales de dossiers et de projets que représentent plus de 30 années de travail au Bercail, a pris le temps de répondre à toutes mes questions et même plus…

Les clés de cette réussite pour moi : Climat de confiance, ouverture mutuelle et surtout, beaucoup d'humilité de part et d'autre. Du côté de l'ancien directeur, il faut pouvoir accepter de passer la main, de tourner la page et accepter de partager son expérience, d'être un facilitateur de l'apprentissage tout en acceptant que le point de vue et la manière de faire de la nouvelle directrice ne sont pas forcément les mêmes que les siens. Du côté de la nouvelle directrice, il faut accepter de ne pas tout connaître, de ne pas tout savoir, et être consciente que la meilleure manière de prendre le volant en douceur, c'est de tenir compte de tout ce qui a été fait avant, de le comprendre et de le respecter. C'est du gagnant-gagnant : pour l'ancien directeur qui peut se retirer en douceur et sereinement ; pour la nouvelle directrice qui a tout à gagner dans ce mentorat pour s'asseoir dans sa fonction ;

pour les bénéficiaires, membres du personnel et familles qui ont évolué depuis plus de 30 ans avec la même personne de référence.

1000 mercis à Michel LAURENT pour ce précieux accompagnement et cette transmission saine qui s'avère être bénéfique à tous les niveaux.

Merci pour cet incroyable soutien qui m'a permis de prendre ma place de directrice au Bercail et au Bricoleu ! J'avais le souhait et l'ambition d'occuper une fonction de direction, un jour, au cours de ma vie professionnelle. Peut-être pas si vite….mais je me suis lancée. Le Bercail m'a fait confiance, et après 1 an, c'est sans aucun regret et avec toujours autant d'énergie, d'enthousiasme et de projets que j'occupe cette fonction passionnante !

Delphine FRAIPONT

Ce qui a fait grand plaisir à l'ancien Directeur, c'est quand la nouvelle Directrice lui a dit, en août 2014, juste avant de partir en vacances : *« je suis heureuse d'aller travailler».*

POURQUOI LA TRANSMISSION S'EST BIEN PASSEE ?

- L'ancien Directeur avait fait le choix de partir et en avait envie… La nouvelle Directrice avait envie de devenir Directrice… Il n'y avait donc pas de rivalité entre nous.

- Le profil de la fonction de direction avait été bien défini, le processus de recrutement a été rapide et s'est effectué avec la collaboration d'un service de recrutement extérieur.

- La nouvelle Directrice a été choisie à l'unanimité par le Comité de Sélection ; ses compétences et sa personnalité correspondaient entièrement au profil de fonction.

- L'ancien Directeur et la nouvelle Directrice partagent des valeurs semblables : travail, respect des usagers, honnêteté, sobriété, désir d'apprendre, importance du travail en réseau, notamment avec des pairs… avec la jeunesse, l'enthousiasme et l'énergie en plus pour la nouvelle Directrice… La nouvelle Directrice devra, bien sûr, déplacer certains curseurs...

- L'ancien Directeur s'est efforcé de communiquer à la nouvelle Directrice un état des lieux, le plus clair possible, de l'institution, en lui partageant les informations, les difficultés, les enjeux, les défis, en ne minimisant pas les points faibles… La nouvelle Directrice n'hésite pas à poser des questions, à demander conseil, même si elle a disposé, dès le 01/01/2014, du pouvoir de décision de direction.

- L'ancien Directeur a transmis une institution ayant une bonne réputation notamment auprès des pouvoirs subsidiants, un réseau intéressant, des bâtiments en bon état, un patrimoine suffisant, pas de dettes…, même si des mesures devront être prises au cours des années à venir pour mieux équilibrer les subsides et les frais, notamment, de personnel...

- L'ancien Directeur et la nouvelle Directrice sont fort d'accord sur les perspectives et les enjeux dans notre secteur et au niveau institutionnel...

- Dès son entrée dans l'institution, la nouvelle Directrice a disposé, de son bureau de Direction.

- L'ancien Directeur a passé très vite le gouvernail (ou le volant). La nouvelle directrice entre, le 16/09/2013 en tant que Sous-Directrice et devient directrice à part entière le 01/01/2014.. Depuis le début 2014, la nouvelle Directrice est la seule interlocutrice du personnel, des usagers, de leurs familles, des Administrations, des tiers...

- Dès le départ, la nouvelle Directrice a reçu le soutien du Conseil d'Administration, la reconnaissance de l'AWIPH et des Directions des associations avec lesquelles le BERCAIL et LE BRICOLEU sont partenaires…

- Il a été convenu, au départ que l'ancien Directeur et la nouvelle Directrice se vouvoieraient réciproquement. L'importance d'une bonne distance… *« Le chêne et le cyprès ne croissent pas dans l'ombre l'un de l'autre »*, écrit Khalil GIBRAN...

- L'ancien Directeur s'est efforcé d'être aux côtés de la nouvelle Directrice, sans intervenir, lors de moments clés : réunion avec l'Awiph, le représentant du Pouvoir Organisateur et le personnel.

- Le mentorat s'effectue à la demande de la nouvelle Directrice et du Conseil d'Administration.

- L'ancien Directeur et la nouvelle Directrice se respectent, se sont donnés et continuent à se donner des signes de reconnaissance réciproques. « La reconnaissance, c'est le ciment du lien social », dit-on...

QUELQUES REFLEXIONS, QUESTIONS ET MODESTES CONSEILS :

- Dans une institution, il est sain qu'une même personne ne reste pas trop d'années à sa tête.

Afin d'éviter une certaine sclérose, il est bon de régulièrement renouveler leurs directions...

Depuis le mois de septembre 2013, Le BERCAIL doit opérer deux changements de direction : celui de la succession d'une jeune directrice qui succède à un vieux directeur, et celui du changement du projet pédagogique : l'institution doit prendre en charge plus d'usagers davantage handicapés, avec des moyens limités...(faire plus avec moins...)

- Les directions doivent aussi être « militantes », c'est à dire s'efforcer d'influer sur les représentants politiques qui établissent les réglementations et les administrations qui les

appliquent afin qu'ils soient à l'écoute des besoins des personnes accompagnées, trouvent des solutions adaptées et disposent des budgets nécessaires.

- Pour moi, le pouvoir ne peut pas exister s'il ne s'accompagne pas, pour celle ou celui qui l'exerce, de responsabilités et d'une certaine autonomie pour atteindre des objectifs...
- La transparence intégrale n'est pas toujours souhaitable : il n'est pas bon de dire tout à tous.
- Des changements peuvent-ils s'effectuer sans contrainte ? Oui, seulement si les personnes sont assez mûres pour comprendre les raisons d'être des changements et y adhérer… Sinon, la contrainte s'avère nécessaire...
- Changements lents ou changement rapide ? Dans une auto, pour une conduite économique, *« Changez de vitesse dès que possible pour toujours être dans le rapport le plus élevé. En règle générale, la consommation de carburant est tributaire et proportionnelle au régime moteur. En gros, à 3000 tours minute le moteur consomme deux fois plus de carburant qu'à 1500 tours minute. L'équation est plus complexe que cela en réalité mais c'est un bon repère pour ceux qui ne désirent pas aller dans les détails des lois physiques d'échange d'énergie. On a donc intérêt a toujours rouler dans le rapport le plus haut. Les rapports inférieurs ne servant qu'à atteindre celui-ci le plus rapidement possible. La première vitesse ne doit même être utilisée que pour ''décoller" le véhicule du point statique. Les autres vitesses doivent alors s'enchaîner rapidement sans jamais dépasser un régime moteur de 2000 tours minute pour les moteurs à essence et 1700 tours minutes pour les moteurs diesel.*

  Attention, atteindre le rapport le plus élevé le plus rapidement possible ne veut pas dire qu'il faut utiliser la pleine puissance du moteur à chaque passage de vitesse en mettant le pied au plancher. La encore il ne faut surtout pas avoir le pied lourd et doser progressivement la montée en régime. » www.conduiteeconomique.com

  N'en est-il pas de même dans les institutions ?

REMERCIEMENTS :

Mille mercis à Madame Delphine FRAIPONT qui a repris la direction de l'Asbl LE BERCAIL dans un contexte difficile avec un héritage à la fois positif et, aussi hélas, négatif ! Excellente continuation dans cette fonction difficile et passionnante dans laquelle elle sera amenée à relever de très nombreux défis ! J'ai pleine confiance en ses capacités, tant au niveau de son intelligence, de son mode de pensée, des aspects relationnels que de son management et de sa fonction de leader...

De mon côté, ce travail de réflexion et de rédaction m'a permis de mettre des mots sur ce que j'ai vécu de fort intense en 2013 et 2014, sur des deuils à effectuer et sur mes perspectives de vie après LE BERCAIL… et de quitter, le plus sereinement, un travail dans lequel j'ai beaucoup appris et dans lequel je me suis beaucoup (trop?) investi…

D'autre part, grands mercis :

- à Luc GRAVEL qui nous a fait découvrir ce qu'est le mentorat,

- à Serge LHOEST qui m'a accompagné lors de la présentation de cette intervention le 18/09/2014 durant le Congrès de l'AIRHM à Beaune,

- aux résident-e-s du BERCAIL et aux usagers du BRICOLEU pour lesquels nous avons travaillé et travaillons,

- aux membres du Conseil d'Administration du BERCAIL,

- à Philippe CAMBIER qui a inventé la formule FORT,

- à nos collègues, notamment les (ex) directrices/teurs et responsables de services avec lesquels notre association chemine, notamment : Jessica GERARD, Gisèle THIBAUT, Flaviana ZENOBI, André et Kika LEVEAUX-COURTOIS, Olivier ALLEMAN, Jean-Noël BARROO, Philippe DIJON, Jean-Pierre MARTIN, Philippe SERVAIS...

- à mon épouse, à nos enfants et à nos petits-enfants de m'avoir supporté, dans tous les sens du terme, pendant mon travail au BERCAIL.

Et, merci beaucoup à notre fille Véronique qui a préparé cette présentation avec moi et qui l'a illustrée ! Une petite anecdote : dans TINTIN au Tibet, le célèbre reporter est heureux de rentrer au BERCAIL après des vacances fatigantes passées avec Milou ; lorsqu'elle était petite, Véronique pensait TINTIN évoquait l'institution dans laquelle son papa travaillait...

Michel LAURENT, ancien Directeur, adresse électronique : mlaurent48@gmail.com

et Delphine FRAIPONT, la nouvelle Directrice

de l'Asbl LE BERCAIL rue Saint Nicolas, 554 à B- 4000 Liège (Belgique) adresse électronique : direction.bercail@gmail.com

BIBLIOGRAPHIE et SOURCES :

CAMBIER Philippe : « La fonction de Direction », 2013.

NB Si vous souhaitez réagir à ce qu'a écrit Philippe CAMBIER sur la fonction de Direction, donner votre avis sur sa théorie, l'étendre à tout système (de la famille à la nation !), n'hésitez pas à lui envoyer un courriel à l'adresse phil.cambier.17@gmail.com et d'en envoyer une copie à l'adresse direction.bercail@gmail.com. Merci !

DENIS Claude : *« Manager les transitions, mode d'emploi»,* Résonances, 2012.

FRAIPONT Delphine : *« La conduite du changement : de la fonction de chef de groupe à la fonction de directrice »,* CUNIC, 2014.

et les ouvrages qu'elle renseigne dans son travail de fin d'études :

LEFEVRE Patrick : *« Guide de la fonction de chef de service dans les organisations sociales et médico-sociales »,* Éditions Dunod, 2011.

LEFEVRE Patrick : *« Guide du management stratégique des organisations sociales et médico-sociales »,* Éditions Dunod, 2006.

LEFEVRE Patrick : *« Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale »,* Éditions Dunod, 2011.

Dossier sur la fonction de Direction , avec de très chouettes dessins de Jean-Paul BOVEE, dans les Pages Romandes n° I/97 :

GUELAT Gabriel et ZUBER Pierre-Louis :*« Les tâches des directeurs d'institution, rôle, responsabilités, soucis…!»,* GOMEZ Jean-François *« Il est cinq heures à Beaurevoir ou le directeur sans institution (poème en prose) »,* BAUD Marc-André : *« Les soucis d'un directeur »,* MELLOT Claude : *« Que peuvent apporter les institutions encore aujourd'hui ? »,* BONVIN Philippe : *« Directeurs d'institutions d'éducation : créatifs et partenaires pour affronter l'avenir »,* CLOPATH Joëlle (une maman) : « *Le directeur idéal* » , MIRAMON Jean-Marie, COUET Denis et PATURET Jean-Bernard : *« Le métier de directeur, techniques et fictions »*

BOULE Carole : *« Le mentorat, est-ce pour vous ? »*

www.jobboom.com/carriere/le-mentorat-est-ce-pour-vous

LE CARDINAL Gilles, GUYONNET Jean-François, POUZOULLIC Bruno : *« La dynamique de la confiance, construire la coopération dans les projets complexes »* Éditions Dunod, 1997.

RUIZ Miguel : *« Les quatre accords toltèques : la voie de la liberté personnelle »*, Éditions Jouvence Poches, 2005.

NB Les quatre accords toltèques sont, en résumé, *« que votre parole soit impeccable, n'en faites jamais une affaire personnelle, ne faites aucune supposition, faites toujours de votre mieux ».*

« Marchandisation des soins de santé : patients ou clients ? » Le Chaînon, Ligue des usagers des Services de Santé (LUSS) asbl, Namur, juillet/septembre 2014, www.luss.be

FRIOT Bernard : « L'enjeu des retraites », Éditions La Dispute, Travail et Salariat, 2010.

AIMELET- PERISSOL Catherine : « Comment apprivoiser son crocodile ? Décodez le sens caché de vos émotions pour une vie plus harmonieuse », Éditions Pocket, 2007.

NAZARE-AGA Isabelle *: « Les manipulateurs sont parmi nous », Éditions* de l'Homme, 1999.

PEMA TSEWANG Shastri *: « Comme un yéti chassant les marmottes : petit trésor de proverbes tibétains », Éditions* Marabout, 2012.

CHERPIT Christophe : *« Le triangle dramatique de Karpman »,* Stratego sur Internet.
NB évitons d'entrer dans le triangle infernal Persécuteur, Sauveteur, Victime…

CITATIONS :

« Il faut se méfier de la chose écrite. Au-delà de sa noblesse, elle ne reflète toujours que la vérité de celui qui tient le crayon." Manu Larcenet, Blast, t.4

« De même que la roche est divisée par le marteau en une multitude de fragments, un seul texte…donne lieu à de multiples interprétations. » et « La langue française fait dériver les mots « texte » et « textile » 'd' une même étymologie. Texte, texture, textile, tissu… tous ces mots partagent une racine indo-européenne , dont hérite le latin « textus » qui exprime l'action de construire, de fabriquer des ouvrages faits de matériaux entrecroisés » Delphine HORVILLEUR, En tenue d'Ève, féminin, pudeur et judaïsme, Éditions Grasset, 2013.

« Le pessimiste est celui qui perçoit des difficultés dans toute occasion qui s'offre à lui, tandis que l'optimiste voit des occasions dans chaque difficulté qu'il éprouve » Trouvé sur Internet.

« Quand les grimpeurs observent de loin la montagne, tout est obstacle. C'est en avançant qu'ils trouvent des passages » Émile CHARTIER, DELTA.

« Le passé, c'est de l'histoire ;le futur, un mystère ; aujourd'hui, c'est un cadeau, c'est pourquoi on l'appelle le présent » . Entendu à la Radio RTBF.

« Ce n'est pas grave, ça va aller » dit-on au Burkina Fasso. Emission Les belges du bout du monde, RTBF 1 radio, 17/08/2014.

« Il n'y a pas de problème, il n'y a que des solutions » La maman de Franklin (dessin animé)

« C'est devant la difficulté que l'homme et la femme se grandissent » Willy TAMINIAUX ancien Ministre wallon de l'Action Sociale, du Logement et de la Santé de 1994 à 1999.

« Le fait de savoir douter est absolument nécessaire.L'évolution se forge dans le doute. C'est en doutant qu'on partage des points de vue, qu'on accepte parfois de revoir ses positions. Il s'agit vraiment d'un élément essentiel de la connaissance. Ce qui ne veut pas dire que quand je prends une décision, je ne la défends pas à fond. » Laurette ONKELINX, ancienne Ministre des Affaires Sociales, interviewée dans le Soir Magazine

NB : du signe de la Balance comme GANDHI , signe d'équilibre, de justice...

« Je ne suis pas là pour faire plaisir aux équipes » Jacques CREMERS, nouveau Rédacteur en Chef de la 1 ère à la RTBF, www.rtbf.be , juillet 2014,

« Une tristesse indéfinissable, poignante, irrésistible, m'étreignait le cœur, la tristesse des existences accomplies, qui se débattent encore dans les souvenirs comme on se noie dans une eau profonde. De ma place, je voyais passer sur la route les voitures, brillantes et rapides, allant de Nice à Monaco. Et, dedans, des femmes jeunes, jolies, riches, heureuses; des hommes souriants et satisfaits. Elle suivit mon regard, comprit ma pensée et murmura avec un sourire résigné : « On ne peut pas ***être*** *et* ***avoir été*** *»*. Maupassant., *Contes et nouv.,* t. 1, J. Romain, 1886, p. 1294.

LE SECRET DU BONHEUR : conte d'Afrique du Nord :

Un enfant demande à son père : - "Dis papa, quel est le secret pour être heureux ?"
Sans dire un mot, le père demande à son fils de le suivre ;
Ils sortent de la maison, le père sur leur vieil âne et le fils suivant à pied.
Et les gens du village de dire : - "Mais quel mauvais père qui oblige ainsi son fils d'aller à pied !"
- "Tu as entendu mon fils ? Rentrons à la maison", dit le père.

Le lendemain ils sortent de nouveau.
Le père ayant installé son fils sur l'âne et lui marchant à côté.
Les gens du village dirent alors : - "Quel fils indigne, qui ne respecte pas son vieux père et le laisse aller à pied !"
- "Tu as entendu mon fils ? Rentrons à la maison".

Le jour suivant, ils s'installent tous les deux sur l'âne avant de quitter la maison.
Les villageois commentèrent en disant : - "Ils ne respectent pas leur bête à la surcharger ainsi !"
- "Tu as entendu mon fils ? Rentrons à la maison".

Le jour suivant, ils partirent en portant eux-mêmes leurs affaires, l'âne trottinant derrière eux.
Cette fois les gens du village y trouvèrent encore à redire :
- "Voilà qu'ils portent eux-mêmes leurs bagages maintenant ! C'est le monde à l'envers !"
"Tu as entendu mon fils ? Rentrons à la maison".

De retour à la maison, le père dit à son fils : - "Tu me demandais l'autre jour le secret du bonheur. Peu importe ce que tu fais, il y aura toujours quelqu'un pour y trouver à redire. Fais ce qui te plaît et te correspond et tu seras heureux »